加微信：642945106 发送“ 赠送 ”领取赠送精品课程
发数字“ 2 ”获取众筹列表

16 | 向上沟通：你必须要注意的三个误区

2019-12-05 雷蓓蓓

项目管理实战20讲 进入课程 >

讲述：雷蓓蓓
时长 14:55 大小 13.66M

你好，我是雷蓓蓓。

根据多年的实践经验，我发现，项目管理不只是一种硬技能，更是一项软实力。就软实力而言，最重要的不是招式，而是内功。从这一讲开始，我就来教你修炼内功。

今天是“软实力篇”的第一讲，我会结合自己的亲身经历和我踩过的“坑”，来聊一聊向上沟通的三个误区。

误区一：所有问题，都自己扛！

不得不说，这一条，在技术人员中相当普遍。

在我还是个刚刚转岗的 PM 小菜鸟时，我负责管理一个项目，代号叫“KK”，这个项目是为公司的战略项目提供底层支撑的。

在跟进这个项目的前几个月里，我跟技术负责人阿仑配合得还算默契。但是，我发现他有个特点，就是所有问题，都自己扛。

距离里程碑发布只剩一周了，但在测试时，我们还在不断地发现新的 Bug。以目前的进度和剩余 Bug 的潜在影响来看，按原计划上线，质量风险很高。

这天，开站会时，我请团队中的每个人，在白板上画出自己的发布信心指数。总体来看，情况非常不乐观。

我跟阿仑一起做好当天的安排之后，特意提醒他：“现在的情况不是很好，我们最好跟方雷提前报备一下。”我说的方雷，是这个项目的发起人，也是阿仑的上级。阿仑没有应声，转而找旁边的开发，开始讨论别的问题了。我心里很着急，但也只好作罢。

实际上，我的担忧并不是空穴来风。方雷曾经在很多个场合强调过，KK 是今年的重点，稳定性更是重中之重。最近几次线上出问题，我们团队没少挨骂。这次的上线风险这么高，要不要及时告诉方雷呢？

我在方雷的办公室门前，绕了两个弯，各种纠结顾虑，再一想到方雷那严厉的神情，就打起了退堂鼓。最终，我什么都没说，就离开了。

新版本最后还是如期上线了，但我却并没有因此感到轻松。且不说遗留 Bug 的潜在风险，由于时间紧张，我们连线上监控都没做到位，也没时间充分考虑应急预案和演练。

正当团队全力补漏的时候，线上还是出事了：底层依赖的第三方服务报错，导致很多线上用户请求失败。大晚上接到客户侧的紧急电话，我们才知道出了事。

第二天，方雷在邮件里，劈头盖脸就责骂了我们一顿：“之前我一再强调监控，结果已经预见到的问题，你们都没有做应对，这是非常严重的人为事故！”

看到这里，你觉得我冤不冤呢？

其实，我明明知道这样上线会有很大问题，也明白现阶段最好的应对方式是什么，甚至还在心中打了无数的底稿，可以说服方雷调整上线计划。

可是，当我站在方雷的办公室门口时，却死活迈不出自己心里的那道坎，这个“坎”究竟是什么呢？

首先是层级差在无形之中给我带来的心理压力，包括方雷平日里强硬的作风，都让我有点怵，不自觉就想躲开。

其次，都快上线了，项目还有这么多问题，作为项目经理，我也是有很大责任的。

另外，因为阿仑不想去汇报，如果我汇报了，我会觉得像打小报告，不仗义。

实际上，做好一次紧急问题的汇报沟通，并不是什么难事。只要你按照我在第 7 讲中给出的沟通模板，组织好思路即可。

但是，迈过自己内心的那道坎，主动大胆地发起沟通，是做好向上沟通的第一步。

事实上，我们首先必须要明确，这类严重影响稳定性的问题，已经不属于可以自己扛的级别了，必须要让上级知晓。

明确了这一点，处理方式可以有很多种。比如，跟阿仑深入探讨下项目的处境，尝试说服他一起去找方雷。即便他不去，我也可以跟他说明自己的判断和接下来的行动，因为客观暴露风险，合理应对，这本身就是项目经理的职责所在。

当然，我也可以尝试用邮件的形式，发一封项目风险告警，客观描述现在的风险和影响，提醒方雷特别关注，等等。

这里的关键是，**不管通过什么途径，我们必须时刻从大局出发，让这些项目关键信息，及时有效地流动，保障及时有效的决策。**

当真正重要、紧急的事情发生时，直接打电话或走过去敲门，确保第一时间沟通，才是更合适的做法。**记住，你不需要所有问题，都自己扛。**

防止断更 请务必加
首发微信：17161143665

误区二：只知道吐槽，不知道争取

在 KK 项目组，连续加班是常有的事，半夜 2 点爬起来升级，也是家常便饭。即便我们的工作强度已经这么高了，线上仍然问题不断，项目组从上到下都压力很大。

在如此“恶劣”的生存环境中，团队成员彼此之间就好比“难兄难弟”，私底下经常一起吃饭。当然，少不了的，就是一起“吐槽”。

某个周末，又是一次通宵上线，我们忙到凌晨 4 点多钟，结果更新之后，出现了个突发情况，按照流程果断回退了。第二天，在定位解决问题后，又重新来过。在连续了两个通宵之后，项目得以成功上线，但团队却撑不住了。

在看不到尽头的艰苦境况中，吐槽似乎成了最有效的排解压力的方式。比如，我们可能经常听到这样的吐槽：“出了问题挨骂”“没出问题是应该的”……

刚开始，我也会跟着吐槽几句，因为我也一样，拼死拼活却得不到认可。可是，除了私下吐吐苦水，又能做什么呢？

你看，这就是我踩过的第二个“坑”。当团队和管理层之间关系紧张时，很多项目经理会特别容易掉进一个误区，那就是，**尽自己的努力帮团队解决问题，脏活累活都自己来**。

这样的“老好人”，在团队中会有很好的人缘，但是，跟着大家一起吐槽，似乎并不能带给团队真正的帮助。特别是当你同时受到高层压力的驱使，被迫去快速拿结果时，就很容易演变成“夹心饼”，吃苦受累，最后反而落得两头埋怨。

那么，破局的点在哪里呢？

答案就是，把“夹心饼”变成“连接器”，成为高层干系人与团队之间紧密联系的纽带。

事实上，经过层层汇报，高层干系人能够得到的一线团队的信息，相当有限。很多自上而下的决策，如果不能根据一线反馈，及时调整的话，就很容易走形，偏离本意。

作为项目经理，**当需要高层重视和支持的事件发生时，该出手时就得出手，引发高层关注，把团队最一手的相关动态信息及时传递给他，争取高层必要的支持，而不是跟着团队一起吐槽**。

所以，这一次，我立刻想到了方雷！我应该让他听到团队的声音，让他意识到，长期这样下去的严重影响。而且，他才是解开这个困境的最合适的人。

事实表明，方雷的介入，大大提升了团队士气。

误区三：抓不住重点，给不出方案

那么，我是怎么得到方雷的支持的呢？

某次会议散会之后，我叫住了他。我说：“我们团队最近加班很严重，已经连轴工作好几天了，这样下去，恐怕会……”我的话还没说完，方雷就毫不客气地打断了我，说：“现在这些年轻人，加几天班，就叫苦叫累的，想当年，我加班可多了去了……（此处省略一万字）”

你看，在得到方雷的支持之前，我又踩了一个“坑”，也就是我想说的第 3 个误区：**抓不住重点，给不出方案**。

“团队现在加班很严重”“团队任务不及时更新”“某某工作不主动、总是迟到”……**如果你只是这样反映问题，只是说这里不好、那里不好，却没有告诉他，为什么要关注这个问题的话，你的意见不仅不会得到重视，甚至还会产生反效果**。

拼课微信：17161436665

高层干系人的时间往往很宝贵，所以，在沟通之前，做好充分的准备，是必不可少的。**你要反映的问题，与高层干系人的核心关注点是否相匹配，这是能否引起其关注并进一步行动的关键所在**。

在向高层干系人提问题的同时，一定要给他一个明确的“点”，让他知道，为什么要关注这个问题。在第 13 讲中，我跟你分享了一些抓住痛点的具体方法，如果你不记得了，可以再复习一下。

实际上，抓住了对方真正的核心关注点，你才能在后续的沟通中，更加有针对性地进行高效管理。

虽然我很了解方雷的脾气，但还是被刚刚这架势吓住了。还好，我提前就有所准备了。于是，我打开电脑，把准备好的数据摆在方雷面前，说：“你知道，**我们的线上质量是容不得半点闪失的**。这是我们团队前两个月的连续加班记录。

“有人曾经做过统计，连续加班三周，人的身体、心理、情绪都会降到谷底。现在团队已经连续加班和通宵两个月了。再加上每次上线的心理压力，这样下去，恐怕会很容易犯错。昨天这次上线，团队吸取了教训，最终还是很平稳的，也算是这么长时间以来一次小小的胜利了！我在想，我们是不是应该简单庆祝下，帮大家先从心理上减减压，鼓舞下士气，也好有一个新的开始？”

我一口气说完了事先准备好的“台词”，方雷先是有些吃惊，但他很快认可了我的判断。他说：“确实，我们得想办法鼓励下大家，而且一定要及时！”

我灵机一动，接着说：“嗯！我看今天就是一个很好的时机。我们正打算下午开复盘会，我这就去准备些零食饮料，可以的话，请你到场跟大家讲两句话吧！”

在复盘会上，方雷显然事先认真准备过。他从这个项目对大部门的重要性，讲到对大家的辛苦付出的感谢，再到绩效及奖励措施上的承诺。看得出来，他不太习惯公开说这么多鼓励的话，气氛稍有些诡异。

最后，他说：“我相信这次的成功只是一个开始，希望 KK 项目以此为始，步入一个正向循环，越做越好！”

方雷的这些话，让每个团队成员的脸上都呈现出了“难以置信又受宠若惊”的表情。最重要的是，在团队的共同努力下，这些话的的确确变成了现实。

你看，这次沟通就很有效，对吧？现在，我就来为你拆解一下，其中做得好的几个地方。

首先，我并没有因为方雷否定了自己的说法，就转向附和跟随，而是在坚持自己的观点的同时，快速改变策略，从方雷的核心关注“点”，也就是线上质量开始说起，一下子就抓住了方雷的心。

在经验、阅历等方面，项目经理可能会跟高层干系人有差距。但是，即使是这样，你也不要一味跟随，而是要努力成为他的“镜子”。高层领导也是人，是人，就有他的盲区。比如，他可能会因为信息不对称，做出错误的决策。这个时候，你就需要大胆说出来。

其次，我不止是空口说说，我还拿出了加班数据和事实结论作为“论点”，很好地阐释了为什么方雷要关注这个问题。这样清晰的逻辑表达，可以很好地帮助干系人快速地做出决策。

最后，对于自己提出的问题，我还**适时地给出了一个小小的“行动点”，也就是近在眼前的解决方案**：下午的复盘会，邀请方雷来为大家打气。

针对提出的问题，列举可能的解决方案，这一点非常重要。需要注意的是，你并不需要一下子给出完整的解决方案，因为这些问题通常已经超出你个人的能力范围。但即便如此，我依然强烈建议你，不要只是把锅甩给领导，而是在提出问题的同时，**给出前进一小步的解决方案，给领导，也给自己，一个小小的行动暗示。**

总之，想要抓住重点，高效沟通，你要记住三点：

找到“**核心关注点**”；

用数据和事实来作“**论点**”；

给出一个小小的“**行动点**”。

总结

今天，我结合我曾经的真实经历，跟你深入剖析了向上管理的三个误区。

第一个误区：所有问题，都自己扛。

第二个误区：只知道吐槽，不知道争取。

第三个误区：抓不住重点，给不出方案。

高层干系人，往往会对项目的成败起到决定性的作用，是项目经理需要重点管理的对象。优秀的向上管理能力，不只是对你个人有利，对于项目和团队来说，都是福音。

人们常说“直言不讳”，虽说毫无顾忌的坦率直言，精神可嘉，但同时呢，你也要懂得讲究方法，用对方听得进去的方式来讲，这就是门艺术了。

其实，不光是项目经理，向上沟通更是职场中的一堂必修课，需要勇气，更需要智慧！

畅所欲言

今天，我给你分享了三个误区，你对哪个误区比较有共鸣呢？另外，希望你能分享一下，自己在向上沟通的过程中踩过的“坑”，我们一起学习。最后，请你结合自身的项目情况，给

自己制定一个向上沟通的行动计划。

欢迎你畅所欲言，我在留言区等你，也欢迎你把文章分享给你的朋友。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇　15 | 工具方法串讲：手把手教你高效管理

下一篇　17 | 跨部门沟通：如何巧应对？

精选留言 (12)

写留言

刘富强
2019-12-05

我踩过的坑就是
1. 当遇到问题时，由于领导比较严厉，不敢去沟通，这就导致了很多事情在发生以后来不及补救。

2. 当领导安排不合理时，只知道抱怨，而没有去替领导想出下一步的解救措施。...
展开

作者回复: 嗯，刻意保持距离，不管在任何关系里，都不是一个健康的信号。听你的描述，你需要用更多真诚的沟通来化解可能的误会，今天的自省是一个很好的开始。

严厉其实并不可怕，严厉的人往往是对自己苛刻，骂别人其实是最不放过自己，理解了这一点，对对方就可以有更多的宽容和亲近。

4

Cy23
2019-12-05

有些问题，你不说，出事了就是你的事，说出来领导办不办是领导的事，领导忘记最好邮件举证，甩包无处不在

展开

作者回复: 太坏了……咱不能坑领导……哈哈哈

1

杨家二少爷
2019-12-05

感受最深的就是问题不能积压在自己手里，问题越积压后期问题越严重，自己暂时没有解决方案、卡住的、阻断流程的问题一定要抛出来，大家一起想办法，做好对上、对下、平行沟通很重要哦

作者回复: bingo!

1

leslie
2019-12-05

简述一下个人感受和理解吧：

1.所有问题，都自己扛：这个可能初入职场许多人都会犯的问题；碰到问题首先是要分析然后再是决定怎么处理。

2.只知道吐槽，不知道争取：不同的人处理方式不一样，吐槽并不能解决问题，吐槽的目的是什么其实没搞清楚。就像老师所说的：领导是一个铁血且雷厉风行的人，吐槽...

展开

作者回复: 对的。对于超出个人范畴的复杂问题，方案未必一定要深思熟虑，非常完美才能去沟通，好方案是碰撞交流出来的，解题思路更重要

1

一步
2019-12-05

每天听故事，学项目管理，很轻松有效

展开

1

痕近痕远
2019-12-05

做的更多的是向下管理，却忽视了向上管理

展开

1

小乙哥
2019-12-05

突然想起前老板的一句话，“不要总是和我反馈问题，要和我说你的解决方案”

天天向上
2019-12-05

每天学点新技能~之前向上汇报，项目风险及应对邮件说明的看来方式要改进下，必须时还是要当面汇报

作者回复: 天天向上！

K战神
2019-12-05

我们怕所谓的犯错，影响到个人以及项目和成员。

其实项目经理最基础的职责是保证项目正常运行。

如果我们真的是够专业，那么这些问题就不再纠结...

展开

作者回复: 完美!

maks
2019-12-05

听到这一节,我只能说 "太对了,几乎与我所遇到的问题如出一辙"..
这些坑正是我曾经与现在遇到的. 一开始的时候,
遇到问题总想着自己该如何解决,该如何沟通,却不想向上级汇报
可是最后往往解决不了,后面向上沟通问题的时候问题的时候,
结果却反倒被他带到坑里去了,偏离了问题,导致需要再次沟通, ...
展开

作者回复: 哈哈哈，有了共鸣，那就多找找感觉，从小事做起，行动跟上!

海平
2019-12-05

几个误区都经历过，尤其是第一条，所有问题都自己扛，心里可能是怕老板觉得自己能力不行，结果扛着扛着，最后给老板一个“惊喜”，更糟糕了。今天文章的思路让我眼前一亮，后续工作中要好好实践，感谢老师的分享!
展开

作者回复: No surprise，是向上管理中很重要的一个原则，知行合一，继续实践!

CONG
2019-12-05

👍，感触比较深的是 有问题或风险要及时通报出来，不能“憋着”不同步/不通告